

Streit am Arbeitsplatz löst sich selten von selbst

Interview mit dem Vorstand der Regionalgruppe Nordbaden des Bundesverbandes Mediation

Von Kirsten Baumbusch

Jetzt ist es amtlich und einstimmig: Der Bundestag hat Mitte Dezember ein Gesetz zur Förderung der Mediation und anderer Verfahren der außergerichtlichen Konfliktbeilegung verabschiedet. Damit hat der Gesetzgeber nachvollzogen, was nicht nur in Scheidungsverfahren und Erbschaftsangelegenheiten längst zu guten Ergebnissen führt. Auch Konflikte am Arbeitsplatz werden immer häufiger durch diese Art der Vermittlung beigelegt. Wie und warum das funktioniert, warum es im Job immer wieder kracht und was eine Lösung mit Hilfe von Mediation kosten kann, dazu haben wir Ute Liepold und Dominik Wahlig befragt, die gemeinsam der im Frühjahr gegründeten Regionalgruppe Nordbaden des Bundesverbandes Mediation vorstehen. Beide sind in Sachen Wirtschaftsmediation tätig.

> Konflikte am Arbeitsplatz kennt jeder. Warum kommt es im Job so oft zum Streit?

Liepold: Das liegt zum einen an den großen Unterschieden im Hinblick auf Persönlichkeiten, Werte, Ziele und Stile unter Kollegen und an der generellen Schwierigkeit, im Job über Unstimmigkeiten zu sprechen. Wahlig: Konflikte tauchen da auf, wo Bedürfnisse nicht erfüllt werden, und das ist natürlich bei der Arbeit oft der Fall.

> Worin unterscheiden sich der Konflikt am Arbeitsplatz vom Krach auf dem Schulhof, in der Nachbarschaft oder in der Familie?

Liepold: In den Eskalationsstufen gibt es wenig Unterschiede. Aber das System am Arbeitsplatz ist komplexer, es gibt Hierarchien und es geht um Macht. Wahlig: Dazu kommt, dass das klare Ziel eines Unternehmens ist, Gewinn zu machen. Das steht im Mittelpunkt, nicht unbedingt, dass sich die Menschen dort wohlfühlen. Das wiederum macht die Kommunikation bei Problemen noch viel schwieriger. Viele Chefs sind überdies der Ansicht, dass die Gefühle ihrer Mitarbeiter nicht sonderlich wichtig sind.

> Mit welcher Art von Konflikt muss man rechnen?

Wahlig: Oft gibt es Schwierigkeiten zwischen Teamleiter und erfahrener Mitarbeiter, der denkt, er habe zu wenig Entscheidungsautonomie und könne das Ganze ohnehin besser. Häufig kommen aber auch Stellvertreterstreitigkeiten vor, wo Probleme mit der Führung oder mit nicht vorhandener Führung als Konflikte im Kollegium ausgetragen werden. Liepold: Daneben gibt es noch viele weitere Konstellationen. Aber immer ist es zur Lösung des Konflikts wichtig, dass die Kontrahenten die Ähnlichkeit ihrer Bedürfnisse erkennen. Die Positionen sehen zunächst ganz unterschiedlich aus, aber am Ende geht es um den Wunsch nach Wertschätzung, Unterstützung, Zugehörigkeit, Solidarität, den Wunsch, effizient arbeiten zu wollen. Das äußert sich aber häufig im Zoff darum, wer den Dienstwagen bekommt oder sich ans Fenster setzen darf.

> Wie werden diese Probleme über Mediation gelöst?

Liepold: Die zentrale Leistung ist zunächst einmal, dass die Menschen im geschützten Rahmen darüber sprechen, ihre Bedürfnisse formulieren und die des anderen erkennen können.

Wahlig: Wir leisten Übersetzungsarbeit. Wir helfen den Mitarbeitern zu formulieren, was ihnen fehlt, was sie voneinander bräuchten, um sich anerkannt und akzeptiert zu fühlen. Es geht darum, dass die Gegner Verständnis für den anderen entwickeln. Die Leitfrage lautet stets: Was braucht es, damit künftig eine gute Zusammenarbeit möglich ist? So gesehen ist das Ergebnis sehr konkret und sehr nach vorne gewandt.

Liepold: Das Ergebnis kann am Ende neue Spielregeln oder eine andere Aufgabenverteilung umfassen. Die Leute sind unserer Erfahrung nach extrem kreativ, wenn sie erst einmal Verständnis füreinander entwickelt haben. Das legt eine Art Schalter um und sorgt für Klarheit über die Situation. Allzu schnelle Lösungen zu hinterfragen und für Nachhaltigkeit zu sorgen, ist dann unsere Aufgabe als Mediator. Am Ende steht eine von allen Konflikt-Beteiligten unterschriebene Abschlussvereinbarung, deren Wirkung in aller Regel nach ein paar Monaten noch einmal gemeinsam besprochen wird.

> Was kosten Konflikte oder deren Bewältigung?

Liepold: Zunächst einmal jede Menge Produktivität, Gesundheit, Motivation, oft gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, im Extremfall geht das Ganze bis zu Rechtsstreitigkeiten, Kündigung oder der mühsamen Suche nach einem neuen Arbeitnehmer.

Wahlig: Ich habe mal ausgerechnet, was ein unbehandelter Konflikt eines Mitarbeiters (Jahresgehalt 50000 Euro) mit einem Manager (Jahresgehalt 60000 Euro) kosten kann. Egal, ob er völlig eskaliert oder weiter schwelt, 15000 Euro kommen schnell zusammen. Die Wahrscheinlichkeit, dass sich der Streit von selbst auflöst, liegt übrigens nur bei fünf Prozent. Den Kopf in den Sand zu stecken, ist also keine gute Lösung, auch und vor allem in finanzieller Hinsicht. Ich finde, da ist Mediation mit durchschnittlichen Kosten von 2000 bis 3000 Euro für einen Standardkonflikt am Arbeitsplatz sehr preiswert.



Am Ende gibt man sich die Hand: Um einen Konflikt zu lösen, nehmen auch Unternehmen einen Mediator zu Hilfe. Foto: Kreuzter

Liepold: Zumal ein gelöster Konflikt in der Regel auch das ganze System zum Positiven hin verändert.

Wahlig: Das muss nicht heißen, dass die früheren Streithähne die besten Freunde werden. Aber eine Konfliktklärung kann das Verhältnis so lange stabilisieren, bis eine andere, bessere Lösung gefunden wird. Dann geht jeder gestärkt hervor und alle, inklusive dem Unternehmen, gewinnen.

> Was ist der Unterschied von Mediation und gerichtlichem Verfahren?

Liepold: Bei letzterem entscheidet eine

andere Person für die Beteiligten. In der Mediation erarbeiten sie die Lösung selbst. Das führt deshalb zu einer viel höheren Zufriedenheit, weil Urteile oft nicht so viel mit dem zu tun haben, was den Menschen gut tut. Die an den Bedürfnissen orientierten Lösungen sind einfach für alle Beteiligten viel befriedigender.

> Gibt es schon Unternehmen in der Region, die auf Mediation bei innerbetrieblichen Konflikten setzen?

Wahlig: SAP verfügt über ein großes Konfliktmanagement und ein mittlerweile rund 30-köpfiges Mediatorenpool, aber auch Heidelberger Druckmaschinen, Uni-Kliniken, die DAS-Rechtsschutzversicherung, Merck in Darmstadt oder die Stadt Heidelberg haben gute Erfahrungen gemacht. Diese Trendsetter haben den Bedarf und die Zeichen der Zeit erkannt.

> Was fasziniert Sie persönlich an Mediation?

Liepold: Es ist eine ungeheuer sinnstiftende Tätigkeit. Menschen bei der Lösung von Konflikten zu unterstützen. Die Leute werden wieder handlungsfähig,

man kann ihnen ganz konkret helfen und dem Unternehmen auch. Die Zufriedenheit mit der ausgehandelten Lösung ist übrigens außerordentlich groß, sie liegt auch noch nach Jahren bei über 80 Prozent.

Wahlig: Wenn die Menschen durch das „Nadelöhr“ des Konflikts durchgegangen sind, ist das wie ein magischer Moment und sie können wieder das Leben, was unser Dasein eigentlich ausmacht, nämlich mit unseren Mitmenschen gedeilich auskommen zu wollen.

STICHWORT

> **Mediation** ist eine Strategie der Konfliktlösung, bei der mit Unterstützung eines neutralen Vermittlers interessenorientiert und eigenverantwortlich Lösungen ausgehandelt werden. Das Verfahren ist in fünf Phasen strukturiert, es gibt fest vereinbarte Regeln in Form eines Arbeitsbündnisses und eine verbindliche Abschlussvereinbarung.

Die Regionalgruppe Nordbaden des Bundesverbandes Mediation (www.bmev.de), der mitgliederstärkste Berufsverband für Mediatorinnen und Mediatoren in Deutschland, wurde am 1. März 2011 gegründet. Sie hat derzeit mehr als 100 Mitglieder, die sich regelmäßig treffen. Für nähere Informationen stehen Ute Liepold unter ute.liepold@bmev.de oder Dominik Wahlig unter dominik.wahlig@bmev.de zur Verfügung.



Ute Liepold (rechts) und Dominik Wahlig lösen Konflikte am Arbeitsplatz. Foto: Kreuzter